Public Disclosure Authorized

Public Disclosure Authorized

Traduction non officielle du texte anglais qui seul fait foi

Document de la
Banque mondiale

Rapport No. 26089

RAPPORT D'ACHEVEMENT
(PPD-38390 ; PDU-3839A ; DPDU-3839S)

D'UN PRET

D'UN MONTANT DE 130 MILLIONS DE $EU

A LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

POUR LE SIXIEME PROJET ROUTIER

12 juin 2003

TAUX DE CHANGE

(Taux de change effectif au 29 mai 2003)

Unité monétaire = Dinar algérien (DA)
1.00 DA = 0.013 $EU
1.00 $EU = 78.70 DA

EXERCICE BUDGETAIRE DE L'EMPRUNTEUR

1er janvier – 31 décembre

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AE	Agence d'exécution
ANA	Agence nationale des autoroutes
CTPP	Contrôle technique des travaux publics
ENPT	Ecole nationale des travaux publics
GA	Gouvernement de l'Algérie
GCQ	Groupe contrôle qualité
MEAT	Ministère de l'Equipement et de l'Aménagement du Territoire
RA	Rapport d'achèvement

Vice-Président	Jean-Louis Sarbib
Directeur Pays	Theodore O. Ahlers
Directeur Sectoriel	Emmanuel Forestier
Chargé du Projet	Michel Loir

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
SIXIEME PROJET ROUTIER

TABLE DES MATIERES

Page No.

1. Données du projet 1
2. Classement de la performance principale 1
3. Evaluation des objectifs de développement, de la conception et de la qualité initiale 2
4. Réalisation des objectifs et résultats 6
5. Facteurs principaux affectant l'exécution et les résultats 11
6. Pérennité 12
7. Performance de la Banque et de l'Emprunteur 13
8. Leçons tirées 14
9. Commentaires des partenaires 14
10 Informations supplémentaires 14

Annexe 1. Indicateurs Clés de performance/Matrice Cadre
Annexe 2. Coûts et financement du projet
Annexe 3. Coûts et avantages économiques
Annexe 4. Apports de la Banque
Annexe 5. Classement des Réalisations des Objectifs/Résultats des Composantes
Annexe 6. Classement de la Performance de la Banque et de l'Emprunteur
Annexe 7. Liste des documents d'appui

No. identité du projet : P004907	*Nom du Projet :* SIXIEME PROJET ROUTIER
Chef d'équipe : Michel A. Loir	*Unité :* MNSIF
Type de RA: Version synthétique	*Date du rapport : 6 juin 2003*

1. Données du projet

Nom :	SIXIEME PROJET ROUTIER	*No. P/C/FF :*	PPD-38390 ; PDU-3839A ; DPDU-3839S
Pays/Département :	République Algérienne Démocratique et Populaire	*Région :*	Moyen-Orient et Afrique du Nord
Secteur/sous-secteur	Routes et autoroutes (71 %) ; Administration publique centrale (29 %)		

DATES CLES

			Originale	*Révisée/Réelle*
DCP :	16/04/1993	*Effectif:*	05/07/1995	15/06/1995
Evaluation :	20/06/1994	*Examen à mi-parcours :*	30/09/1997	12/07/1998
Approbation	31/01/1995	*Clôture :*	31/12/2002	31/12/2002

Emprunteur/Agence d'exécution : République algérienne/MEAT
Autres partenaires :

PERSONNEL	**Actuel**	**A l'évaluation**
Vice-Président :	Jean-Louis Sarbib	Caio Koch-Weser
Directeur Pays :	Theodore Ahlers	Daniel Ritchie
Responsable secteur :	Emmanuel Forestier	Amir Al-Khafaji
Chef d'équipe au RA :	Michel A. Loir	Michel Ray
Auteur principal RA :	Elisabetta Capannelli	

2. Classement de la performance principale

(S=Satisfaisant, TS=Très satisfaisant, I=Insatisfaisant, TP=Très probable, P=Probable, IP=Improbable, TIP=Très improbable, TI=Très insatisfaisant, E=Elevé, SU=Substantiel, M=Modeste, N=Négligeable)

Résultat :	I
Pérennité :	P
Impact développement institutionnel :	M
Performance Banque :	S
Performance Emprunteur :	S

	GCQ (si disponible)	RA
Qualité initiale :	Non disponible	I
Risques du projet :	*Oui*	

3. Evaluation des objectifs de développement, de la conception et de la qualité initiale

3.1 Objectif original :

Contexte

Le secteur routier en Algérie joue un rôle essentiel dans le développement économique et social de ce vaste pays. Le réseau routier est important (environ 100.000 km de long), coûteux et difficile à entretenir. Les routes portent environ 90 % du trafic passagers et de fret et revêtent donc une importance critique pour l'économie algérienne. Au début des années 90, l'Algérie s'est lancée dans un programme de réformes visant à accroître l'efficacité économique et à éliminer les barrières commerciales. Ces réformes supposaient que les goulets d'étranglements routiers existants soient levés. Des pénuries de financement, des capacités insuffisantes de gestion routière et une industrie de la construction des routes de mauvaise qualité menée par le secteur public, ont toutes contribué à une faible performance du secteur. La congestion du trafic faisait également son apparition sur les routes interurbaines septentrionales et le Gouvernement de l'Algérie (GA) avait prévu de construire l'autoroute Est-Ouest. L'expertise technique étrangère était requise pour les études techniques de sections de cette autoroute situées en terrain difficile, et pour le renforcement de la capacité de l'agence des autoroutes. Dans ce contexte, le Gouvernement a demandé l'assistance de la Banque pour le sixième Projet routier. Malgré l'environnement politique et économique difficile à l'époque à laquelle le projet a été conçu (1993-94) et approuvé (31 janvier 1995), le Gouvernement était engagé à introduire des réformes profondes du secteur routier ainsi que des réformes administratives profondes dans le Ministère chargé de l'infrastructure routière (Ministère de l'Equipement et de l'Aménagement du Territoire, MEAT).

Objectifs du projet

L'objectif à long terme du projet était de renforcer les capacités de l'Emprunteur à gérer son secteur routier. Les objectifs du projet comprenaient: (i) la réduction de l'arriéré des routes et des ouvrages d'art nécessitant réhabilitation et entretien ; (ii) le renforcement des agences de l'Emprunteur responsables de la gestion et de l'entretien des routes ; (iii) l'apport de solutions durables pour financer la réhabilitation des routes et les travaux d'entretien ; et (iv) la création d'un environnement propice à l'utilisation efficace des ressources humaines et financières du secteur routier, par l'accroissement de la concurrence et de la participation du secteur privé. Un des objectifs clé du projet consistait à développer la capacité de l'Agence d'exécution (AE) à gérer son réseau routier et à améliorer l'entretien et le développement du système routier.

Evaluation des objectifs

Le projet était ambitieux, de grande envergure et comportait de nombreuses caractéristiques innovantes. Au-delà des éléments traditionnels de réfection et d'expansion des routes, il comprenait des actions audacieuses concernant l'entretien des routes municipales et la modernisation de l'AE au Ministère de l'Equipement et de l'Aménagement du Territoire (MEAT). Une lettre de politique avait été préparée par l'Emprunteur et soumise au titre des documents de négociation. Cette lettre introduisait le processus des réformes et de

modernisation que le Ministère entendait poursuivre dans le secteur routier. Le programme comprenait en particulier : des actions améliorées pour la gestion du réseau routier, l'amélioration de l'entretien, la création d'un mécanisme pour assurer la durabilité des investissements dans la réfection et l'entretien des routes (dont la création d'un fonds routier) ; et des actions en vue de dynamiser les entreprises routières et la privatisation. Cette lettre de politique était accompagnée de plusieurs Plans d'action qui ont formé la base des réformes de politique et de gestion.

La logique interne du projet semblait excellente et les objectifs semblaient réalisables à l'évaluation. Rétrospectivement toutefois, ce qui faisait la force du projet était aussi sa faiblesse : les objectifs de développement étaient trop ambitieux en raison des difficultés politiques et économiques que connaissait l'Algérie à l'époque. La multiplicité des actions et des acteurs, la chaîne complexe des causes et des effets qui avaient été méticuleusement analysée lors de la préparation du projet, auraient été difficiles à contrôler même dans un environnement favorable. Etant donné que les difficultés politiques et économiques de l'Algérie étaient connues au moment de la préparation du projet, et que les progrès sur les réformes proposées au cours des cinq projets routiers précédents avaient été lents, le projet semble avoir été trop complexe et comportait des risques liés à la mise en oeuvre.

3.2 Objectif révisé :

Les objectifs du projet n'ont pas été révisés au cours de l'exécution, bien qu'il apparaît que cela aurait été nécessaire, de même que les attentes sur les résultats du projet auraient du être diminuées (voir plus bas).

3.3 Composantes originales :

Le projet avait trois composantes principales : (a) travaux de réfection des routes (44 % des coûts du projet) : renforcement et réhabilitation des chaussées à volume de trafic élevé et moyen, programme de réparation des ouvrages d'art prioritaires, et études techniques et supervision correspondante ; (b) entretien routier périodique (41 % des coûts du projet) par marchés pour les routes nationales, programme pilote des routes communales, travaux d'entretien courant et urgent en régie au moyen de l'achat d'équipement et d'équipement de comptage du trafic, et études techniques et supervision des travaux ; (c) formation, assistance technique et études (15 % des coûts du projet) : développement institutionnel, modernisation de la gestion, études d'intérêt général et audit des principales entreprises routières.

Le tableau suivant donne un instantané des composantes principales de chacune des trois catégories du projet, et de leur importance relative par rapport aux coûts de base du projet :

	Importance relative
Partie A – Expansion et réhabilitation des chaussées	
A1 Renforcement des routes	23 %
A2 Réhabilitation des chaussées	10 %
A3 Programme de réhabilitation des ouvrages d'art	7 %
A4 Etudes techniques et supervision	3 %
Partie B – Entretien routier	
B1 Entretien périodique par marchés	26 %
B2 Equipement pour entretien et comptage du trafic	6 %
B3 Entretien des routes communales	7 %
B4 Supervision, études générales et formation	1 %
Partie C – Formation, études et AT	
C1 Audit des entreprises routières	1 %
C2 AT à l'ANA (Agence Nationale des Autoroutes)	2 %
C3 Etudes économiques et ingénierie détaillée (autoroutes)	4 %
C4 Plan d'action pour la modernisation et la formation (MEAT)	6 %
C5 Etudes générales et recherche	3 %
C6 AT au MEAT	1 %

3.4 Composantes révisées :

La portée du projet a été révisée plus d'une fois pendant son exécution, principalement pour tenir compte des difficultés et des retards de l'exécution causés par un environnement local incertain et pour tenir compte également de diverses restructurations de l'agence d'exécution et partant, du changement des priorités. A la fin du projet, des modifications majeures ont été introduites dans la composante C qui a été réduite à 5 % des coûts totaux du projet (par rapport à une estimation de 15 % à l'évaluation). Des activités qui n'ont pas été exécutées comprennent la formation du personnel du MEAT et l'audit des entrepreneurs publics. D'autres activités des composantes A et B ont été fortement réduites (par exemple l'entretien des routes communales, la réhabilitation des ouvrages d'art, l'ingénierie détaillée de sections d'autoroutes). Les fonds ainsi dégagés ont été utilisés pour financer des activités supplémentaires de réhabilitation ou d'entretien routier. Une sous-composante a été exécutée en dehors du projet : la réfection de la route Tamanrasset – Ain Guezzam. Malgré la suspension du projet pendant 9 mois (de mai 1999 à février 2000), à cause du manque d'actions de la part de l'emprunteur pour mobiliser les fonds de contrepartie nécessaire à l'entretien routier, il n'y a pas eu de restructuration formelle du projet. La revue à mi-parcours et la mission de suivi de fin 1999 (qui a décidé de lever la suspension des décaissements sur le prêt) n'ont pas permis de réviser de façon détaillée les objectifs de développement du projet et de ajuster à la réalité et à la capacité d'exécution du pays.

3.5 Qualité initiale :

Le projet précède l'introduction du Groupe contrôle qualité (GCQ) à la Banque, et il n'y a donc pas eu d'évaluation de la qualité initiale au moment de l'approbation du projet par le Conseil d'administration. Le projet était conforme à la stratégie CAS de la Banque et avec les priorités de l'Emprunteur telles qu'elles avaient été indiquées lors de la préparation du projet, et réitérées dans la Lettre de politique qui avait été soumise par le GA au titre des engagements pris pour le projet. La conception et la préparation du projet ont été minutieuses et ont bénéficié du fait que de nombreuses études et analyses pour préparer cette nouvelle opération seraient effectuées à l'occasion de l'exécution d'un projet antérieur de la Banque (cinquième Projet routier). Les mesures de sauvegarde ont été respectées pendant la conception du projet. Des analyses approfondies par des experts de haut niveau ont précédé la préparation des plans d'action, et l'examen des besoins de modernisation au MEAT a été réalisé dans les moindres détails et d'une manière participative. Les documents du projet témoignent de la profonde connaissance de l'Algérie et de la grande expertise technique du chef d'équipe de l'époque.

La conception du projet était élaborée et complexe et elle a tenté de répondre aux nombreux besoins importants et pressants du secteur routier en Algérie. Le champ de la tâche couvrait à la fois les questions matérielles et institutionnelles. Elle comprenait une série de plans d'action. Elle nécessitait de vastes réformes institutionnelles à instaurer dans de nombreux départements et institutions du Ministère, et comprenait des études (dont l'une, l'étude sur le transport, à être effectuée totalement en dehors de l'homologue principal du projet). Toutefois, des difficultés rencontrées au cours de l'exécution et des ajustements, notamment sur la composante C, introduits tout au long de la durée du projet, il semble que le projet était trop complexe et bien trop ambitieux dans ses buts. Le projet avait des éléments d'une opération d'ajustement structurel, d'un projet d'infrastructure traditionnel et d'un projet d'assistance technique. Une opération plus modeste aurait convenu et aurait été plus facile à exécuter. Les modalités d'exécution étaient également trop compliquées et requéraient divers degrés d'intervention de trois Ministères (Travaux publics, Intérieur et Transport) et de nombreuses autres agences (ANA, Organisme de contrôle technique des travaux publics/CTPP, laboratoires, Ecole nationale des travaux publics/ENTP). Cette situation a créé la confusion et a affaibli les incitations des différentes agences à la performance et à l'exécution. La coordination s'est avérée être un problème majeur tout au long de l'exécution, et bien que ces problèmes étaient connus lors de l'évaluation, qui avait même demandé qu'un « coordinateur » soit nommé pour assister à la mise en œuvre du projet, les accords n'ont pas été respectés par la suite. A l'achèvement du projet, l'évaluation a déduit que la conception du projet n'avait pas établi le bon équilibre entre ce qui était souhaitable et ce qui pouvait être réalisé dans le cadre des modalités institutionnelles et des problèmes de sécurité qui existaient en Algérie.

Alors que le document d'évaluation a passé en revue les leçons tirées des opérations antérieures en Algérie et que l'équipe d'évaluation connaissait bien la situation locale et était très compétente, il semble que le projet a échoué à tenir suffisamment compte des leçons tirées des projets antérieurs et des risques du pays. En particulier, il semble que malgré l'évolution défavorable de la situation sur le plan de la sécurité dans le pays (qui persistait déjà à l'époque de l'évaluation et des négociations du projet), le projet a été préparé dans un climat de grand optimisme, que partageaient la Banque et les équipes du Gouvernement, sur ce qui pouvait être réalisé sur le terrain. Il semble en particulier qu'il y ait eu de la part de l'équipe d'évaluation une surestimation de l'engagement et de la capacité de l'agence d'exécution à mettre en œuvre de vastes réformes institutionnelles tant au niveau du projet que du calendrier.

En plus des commentaires ci-dessus, les éléments qui auraient dû être traités lors de la conception du projet comportent en particulier : (i) l'établissement d'un système de gestion financière du projet avant sa mise en oeuvre; (ii) un meilleur mécanisme de coordination entre le MEAT et le Ministère de l'Intérieur pour l'exécution de la sous-composante entretien des routes communales ; (iii) une analyse économique pour la réhabilitation des ouvrages d'art et pour l'entretien périodique (un TRE minimum basé sur une méthodologie convenue était établi comme une condition d'admissibilité au financement de la Banque). La stratégie de privatisation des travaux routiers n'a pas été acceptée pleinement par le GA et les fondements de la sous-composante correspondante étaient donc fragiles.

En conclusion, la qualité initiale du projet était insatisfaisante, malgré de très bonnes caractéristiques innovatrices et d'excellentes analyses techniques réalisées par l'équipe d'évaluation du projet.

4. Réalisation des objectifs et résultats

4.1 Réalisation/résultat des objectifs :

Certains des objectifs du projet ont été atteints, tels que la réduction des retards d'infrastructure physique nécessitant réhabilitation ou entretien (objectif 1 du rapport d'évaluation du projet), alors que certains autres n'ont été atteints que partiellement (et dans certains cas, en dehors du cadre du projet), tels que le renforcement de la capacité de l'Emprunteur à gérer et à entretenir le réseau routier (objectif 2). La constitution de réserves de financement pour entretien (objectif 3) et la participation accrue du secteur privé dans la construction routière (objectif 4) n'ont également été que partiellement atteints.

Pour ce qui est de l'objectif à long terme du projet, c'est à dire la modernisation du Ministère et l'établissement de conditions qui assureraient la durabilité de la réfection et de l'entretien des chaussées (création d'un fonds routier, utilisation accrue du secteur privé, transfert des responsabilités pour l'entretien routier au niveau communal, un Ministère des Equipements réformé, etc.), le résultat du projet demeure incertain.

Cependant, il faut souligner que le Projet a atteint ses objectifs physiques principaux, et dans certains cas les a dépassé. Les composantes physiques du projet ont presque été réalisées à 100%, sauf la composante de réhabilitation des ouvrages d'art, qui a souffert des retards dans la mise en œuvre de sa seconde tranche, et la composante d'entretien routier municipal. (La composante ouvrages d'art, préparée dans le cadre du projet, et maintenant réalisée avec un financement local). Les faiblesses dans la gestion des marchés et dans le contrôle qualité perdurent dans certains cas, malgré les résultats physiques atteints. Cependant, elles ne semblent pas être assez importantes pour limiter la durée de vie des travaux publics du projet.

La réussite des composantes physiques ne devrait en aucun cas être minimisée par les difficultés macro-économiques rencontrées et la situation difficile au niveau de la sécurité dans laquelle le projet a été mis en œuvre. Cette réussite représente par elle-même le témoignage d'une agence d'exécution engagée, et montre aussi la capacité et le sérieux de l'équipe de suivi de la Banque, qui a continué à superviser le projet malgré la situation difficile dans le pays.

Risques du projet

Tous les risques clé identifiés lors de l'évaluation du projet se sont matérialisés, et ont été dans certains cas plus sérieux qu'envisagé : (i) la détérioration des conditions locales de sécurité au point que la supervision du projet et les enquêtes techniques (par exemple l'étude technique détaillée des autoroutes) sont devenues impossibles ; les travaux de carrières ont été empêchées avec des conséquences adverses pour la fourniture des sites des travaux routiers et l'équipement de l'entrepreneur a été détruit ; (ii) une rotation élevée du personnel à l'AE (non seulement au niveau du ministre mais à la tête des directions responsables des composantes du projet) qui a érodé l'engagement de l'Emprunteur aux réformes et actions convenues ; (iii) des difficultés de coordination entre le MEAT et le Ministère de l'Intérieur, qui ont bloqué la mise en œuvre de la composante pilote des routes municipales ; et (iv) des pénuries budgétaires aiguës sur la période 1996-98 qui ont provoqué des réductions dans les dépenses d'entretien routier et le report d'une grande part des composantes de renforcement institutionnel, la formation en particulier. De plus, d'autres problèmes sont apparus, notamment : (i) un manque d'engagement de l'Emprunteur à la privatisation des entreprises publiques de travaux routiers et à la création d'un fonds routier utile ; et (ii) le manque de capacité de superviser le projet de manière efficace au cours de ses premières années. Il apparaît donc que les risques n'ont pas été analysés ou atténués avec suffisamment de détail au cours de la préparation du projet.

4.2 Résultats par composantes :

Dans l'ensemble, le projet a atteint ses objectifs physiques prévus, à l'exclusion de quelques travaux physiques comme plusieurs ouvrages d'art, l'entretien des routes communales et la réfection de la route entre Tamanrasset et Ain Guezzam qui ont été exclus du projet lors de l'examen à mi-parcours.

Composante A –Réhabilitation des chaussées (A1 et A2). Cette composante visait à restaurer des chaussées et à introduire des mécanismes pour l'entretien routier, développer la concurrence dans l'industrie routière (locale et internationale) et introduire des mesures qui amélioreraient la vitesse et la qualité de l'exécution des marchés. De nouvelles méthodes et techniques devaient être mises en place pour la réhabilitation des routes nationales à trafic moyen sur une base pilote, dans le but de réduire les coûts et d'introduire une concurrence plus grande. A l'achèvement du projet, six tranches annuelles d'entretien périodique avaient été financées, couvrant environ 5.010 km pour un coût total de 5,6 milliards de DA (avec un décaissement de 46 millions de $EU). Trois tranches de travaux de renforcement et de réfection avaient été exécutées, bien qu'avec retard, couvrant respectivement 417 km et 256 km. La composante pour la réhabilitation des pistes sahariennes devait couvrir les portions les plus abîmées de la route Tamanrasset – Ain Guezzam, mais cette composante n'a pas été exécutée. Il est à noter que les travaux sur cette route sont maintenant entrepris et financés au moyen du budget national.

Partie A3 – Programme de réhabilitation des ouvrages d'art : visait à appuyer le programme national de réhabilitation des ouvrages d'art prioritaires, aider à améliorer la qualité des études et l'exécution des travaux (à travers le développement d'un système de gestion des ouvrages d'art, d'AT, d'études et de formation). Cette composante devait être exécutée en deux différentes tranches et comprenait 12 ponts dans la première tranche et 25 dans la seconde tranche. Globalement, cette composante n'a été que partiellement achevée (des retards considérables se sont produits dans la passation des marchés) et décaissée (12 ponts à

un coût d'environ 1,5 million de $EU, moins de 10 % des estimations de l'évaluation). Les travaux au titre de la seconde tranche n'ont pas pu être exécutés pendant la vie du projet et seraient couverts par le budget national. Les actions de formation qui étaient incluses dans cette seconde tranche n'ont pas pu être exécutées.

Composante B – Entretien routier. Cette composante comprenait l'entretien prioritaire des routes nationales et son extension au niveau de la wilaya, l'amélioration du contrôle de la qualité de l'entretien routier et l'appui au développement de petits entrepreneurs routiers privés. De bons progrès ont été accomplis dans le cadre de cette composante. Cette composante comportait également l'essai de modalités pour une exécution efficace au niveau des coûts de travaux d'entretiens périodiques par les directions des travaux publics au niveau de la Wilaya et ensuite, l'élargissement de cette expérience à l'échelon national. La composante pilote pour l'entretien des routes communales n'a pas été très réussie en raison de fonds inadéquats ou du manque de disposition des wilayas. Quatre wilayas ont participé et 117 km de routes ont reçu un entretien périodique en 1997 et 1998 à un coût inférieur à 1,5 million de $EU (par rapport à un objectif de quelque 15 millions de $EU). Toutefois, les études financées par la Banque sur l'entretien des routes communales ont servi à sensibiliser tous les intéressés. Un manuel d'entretien a été disséminé dans quelque 1.530 communes. Un total de 34 camions, 4 semi-remorques et 4 bulldozers ont été achetés avec les montants du prêt (total de 260 millions de DA). Cet équipement de bonne qualité a été distribué parmi quatre unités de soutien dans le Sud et a utilement renforcé la capacité d'entretien dans cette zone éloignée. Le matériel de comptage du trafic et de poids de la charge à l'essieu a été acheté dans le cadre du projet (pour un total de 39,5 millions de DA).

Composante C sur la formation, l'AT et les études. Cette composante était ambitieuse par sa taille et sa nature. Elle comportait une série d'éléments, dont par exemple : (i) l'audit des entreprises du secteur routier pour les préparer à la privatisation ; (ii) l'AT à l'ANA pour continuer la préparation de parties des autoroutes pour investissement et renforcer les capacités de l'agence en matière d'exécution et de supervision ; (iii) la préparation et l'exécution d'un plan d'action pour la modernisation du Ministère et la formation des Directions impliquées dans le projet, y compris les cours universitaires dans le pays pour les ingénieurs, les voyages d'étude et la formation à l'étranger ; un grand nombre d'études générales (banque de données routières, directives techniques, etc.) et une étude de transport urbain à être exécutée par le département du transport urbain du Ministère des Transports. Cette composante a été bien étudiée et développée pendant la préparation du projet et a fait l'objet de discussions intenses avec les homologues, même pendant les négociations. Elle a été néanmoins considérablement modifiée lors de l'exécution et a été réduite de sa taille initiale de 35 millions de $EU à l'évaluation (soit 15 % du total des coûts du projet) à 14 millions (soit 6 %) après restructuration du projet. Seulement 80 % de ces fonds réduits avaient été dépensés à la clôture du projet.

4.3 Valeur actuelle nette/Taux de rentabilité économique

Les usagers de la route ont retiré des avantages directs, à savoir une diminution des coûts d'exploitation des véhicules, et les administrations centrale et locale également, à savoir des économies liées à la reconstruction de routes et d'ouvrages d'art. Les taux estimés de rentabilité économique sont de l'ordre de 20 à 40 pour cent pour les travaux de réhabilitation, et plus élevés pour le renforcement des chaussées et la réhabilitation des ouvrages d'art. Au moment de l'évaluation, des avantages secondaires étaient prévus, tels qu'un environnement

favorisant la participation du secteur privé. Une meilleure gestion des routes s'est également traduite par un usage plus efficace des maigres ressources.

4.4 Taux de rentabilité financière

Sans objet.

4.5 Impact de développement institutionnel

Globalement, l'impact du projet sur le développement institutionnel est considéré comme modeste. En dépit de la réduction de la composante AT, de nombreuses actions ont été entreprises sur le plan institutionnel (un certain nombre d'études sur la gestion routière ont été réalisées, de nombreux plans d'action mis en œuvre, le financement de l'entretien routier accru ; l'industrie de l'entretien est devenue plus concurrentielle et plus efficace.) Cependant, le fait que certaines caractéristiques clé du projet n'aient pas été réalisées, telles que la modernisation du programme d'administration des routes publiques et la mise en œuvre d'un mécanisme pérenne pour le financement de l'entretien routier, ne permettent pas d'attribuer une meilleure notation de l'impact du projet.

La participation accrue du secteur privé est un résultat significatif du projet. La concurrence a beaucoup augmenté pour l'entretien périodique et, dans une moindre mesure, pour le renforcement et la réhabilitation des chaussées. L'industrie de l'entretien routier est plus compétitive et efficace, toutefois de nombreuses actions de privatisation (en particulier des entrepreneurs publics) sont encore en cours. Les activités du projet conçues pour régénérer l'industrie de la construction au moyen de la liquidation et de la privatisation n'ont pas été exécutées et les entreprises publiques continuent à dominer les principaux marchés routiers et demeurent faibles sur le plan financier. La privatisation des entrepreneurs publics est envisagée maintenant par le Gouvernement et augmentera davantage la concurrence et ses effets bénéfiques. Les aspects environnementaux des travaux routiers sont également traités de manière plus systématique.

Le projet comprenant l'établissement d'un Fonds routier pour améliorer la durabilité à long terme des budgets d'entretien. Alors qu'un fonds routier a été légalement établi en 2000 et modifié en 2001, il n'est pas opérationnel et des incertitudes demeurent sur la date à laquelle il entrera en vigueur. Les incitations pour lancer ce fonds sont faibles à présent en raison de la bonne disponibilité des fonds budgétaires routiers. Le financement de l'entretien routier a maintenant atteint un niveau adéquat. Cependant, de futures difficultés budgétaires au niveau national pourraient encore résulter en une forte diminution du financement de l'entretien routier. C'est pourquoi la question du financement de l'entretien routier ne peut pas être considérée comme résolue.

L'entretien du réseau a été planifié à l'aide du Modèle III pour la conception et l'entretien des routes (HDM). Le Modèle HDM III est utilisé et pourrait être très utile à la programmation efficace des travaux routiers. Pour cela, il serait nécessaire de maintenir et de mettre à jour la banque de données routières pour optimiser la programmation de l'entretien. Cependant, la situation délicate sur le plan de la sécurité dans certaines zones et la livraison retardée des équipements de comptage n'ont pas permis de réaliser ceci jusqu'à présent.

Un Plan d'action était supposé répondre au besoin d'amélioration dans la passation des marchés et la diminution des retards dans l'attribution des marchés. Toutefois, des actions limitées ont été prises et les indicateurs de performance ne semblent pas montrer qu'il y a eu des progrès majeurs dans ce domaine.

Le plan d'action concernant les laboratoires n'a pas progressé au début, affectant sérieusement l'objectif du projet d'amélioration du contrôle de qualité sur les chantiers. La réforme des laboratoires locaux a échoué et le Laboratoire central a été réabsorbé par le MEAT au lieu d'aller vers une plus grande autonomie et de contribuer à rendre l'industrie locale plus compétitive. Par conséquent, le contrôle de qualité montre encore des faiblesses.

Le Plan d'action sur le bitume concernait les questions de disponibilité et de qualité. Les objectifs ont été partiellement atteints pour cette composante. Le plan d'action concernant les livraisons de bitume a été arrêté à la moitié de l'exécution et les travaux du projet n'ont pas pu en bénéficier. La récente libéralisation des importations de bitume devrait contribuer bientôt à rationaliser la livraison du bitume aux chantiers de travaux routiers. L'élimination du monopole de NAFTAL règle le premier problème ; le deuxième problème dépend des contrôles de qualité au niveau de la production et du stockage (la concurrence entre fabricants de bitume devrait progressivement en venir à bout) mais les contrôles sur site dépendent des laboratoires (leur réforme n'a pas eu lieu et leur performance s'est peu améliorée par rapport à l'époque de l'évaluation).

Le plan d'action sur l'amélioration des fournitures de gravier a été terminé. Il a eu un certain succès et il y a des améliorations dans les livraisons. Toutefois, le contrôle des matériaux sur les chantiers routiers dépend de nouveau de la qualité de la performance des laboratoires.

Le plan d'action pour développer l'utilisation de l'émulsion en tant qu'alternative moins chère au bitume fluidifié semble avoir eu un résultat positif qui est renforcé par la libéralisation des importations correspondantes.

Un important programme de développement institutionnel (mise au point de l'organisation et des méthodes de l'ANA, formation à la gestion et ingénierie financière, etc.) pour l'Agence nationale des autoroutes a été réalisé avec succès. Une étude de faisabilité financière et économique de l'intégralité de l'autoroute Est-Ouest a été financée par le projet, ainsi qu'un séminaire de suivi tenu à Paris où le potentiel des concessions privées en Algérie a été présenté aux investisseurs et aux banques. Trois études d'ingénierie détaillé couvrant près de 140 km d'autoroutes ont été lancées : (i) pour Hamiz-El Akhdaria, les services ont été limités à 15 km en raison des contraintes de sécurité (40 % des services prévus) ; (ii) pour El Affroun Hoceima (25 km), l'étude a été pratiquement terminée à la date de clôture ; (iii) pour la jonction d'Oran (27 km), les services ont également été terminés ; et (iv) pour la rocade de Constantine (49 km). Le projet a également financé l'étude de faisabilité économique et financière du développement du métro d'Alger, et elle a été achevée avec succès

Le projet comprenait un plan très ambitieux pour l'AT et pour former la presque totalité des autorités et du personnel au ministère. La formation aurait dû couvrir la gestion, l'ingénierie, les aspects techniques, financiers, etc. Une seule des quatre composantes de ce programme a été exécutée. Les autres traitant de la gestion budgétaire et financière, des relations entre le ministère et l'industrie routière, et la gestion des ressources humaines ont été abandonnées. Egalement, plusieurs composantes clés de formation ont été exécutées à l'aide de fonds de l'assistance bilatérale plutôt que des fonds de la Banque, et elles ont été effectuées d'une

manière non coordonnée et leur qualité était limitée. Etant donné qu'une grande partie de cette formation ne s'est jamais concrétisée, il est difficile d'évaluer si à la fin du projet le Ministère avait un personnel de meilleure qualité et des procédures plus efficaces. Il faut noter que l'AE reconnaît que ces actions de modernisation et de formation sont nécessaires et qu'il y a des plans pour les entreprendre. Toutefois, le manque d'exécution de la composante modernisation du Ministère demeure un échec sérieux du projet. Les objectifs du projet auraient dû être révisés et revus à la baisse pendant l'exécution, car il est apparu très vite que cette composante ne serait pas exécutée de manière adéquate.

5. Facteurs principaux affectant l'exécution et les résultats

5.1 Facteurs étrangers au contrôle de l'Etat ou de l'agence d'exécution

Les principaux facteurs étrangers au contrôle de l'Etat ou de l'agence d'exécution sont la situation sur le plan de la sécurité dans le pays qui a entraîné l'impossibilité de faire des missions de supervision au cours des premières années, l'interruption de l'exécution des travaux, et le ralentissement de l'exécution de certains plans d'action. Le projet a été approuvé le 31 janvier 1995 et sa mise en vigueur a commencé le 15 juin. Le projet a été clôturé, comme prévu, le 31 décembre 2002. La majorité des travaux physiques devait être terminée tôt dans la période de mise en œuvre. Toutefois, dès que le projet a démarré, les retards ont commencé à s'accumuler. Les problèmes de sécurité et la crise économique ont gravement compromis l'exécution du projet, de sa mise en vigueur en 1995 jusqu'à une date bien avancée de 1999. Une forte inflation a obligé a ré-évaluer les budgets, et s'est ajouté aux autres problèmes. Les améliorations qui ont suivi ont permis de rattraper les retards.

5.2 Facteurs généralement assujettis au contrôle de l'Etat

Il y a eu trois restructurations majeures du Ministère en charge et sept différents ministres pendant les six années de l'exécution du projet. Des changements importants se sont produits concernant les personnes responsables de la coordination du projet, ce qui n'a pas manqué de créer des problèmes à la continuité du projet. Malgré l'engagement de l'emprunteur à l'évaluation, il n'y a eu que peu de suivi, et l'accord pour la mise en œuvre de la modernisation du Ministère s'est estompé dès le démarrage du projet. De plus, le Ministère de l'Intérieur a perdu son intérêt au projet pilote d'entretien des routes municipales, en particulier en ce qui concerne le financement du programme, mais il n'y a pas eu de réaction du GA pour raviver cette composante et travailler avec le MI pour en assurer le succès.

Les problèmes des fonds de contrepartie ont été présents au cours de la vie du projet, et surtout au cours des premières années. Ceci était du aux difficultés rencontrées par le Ministère à allouer les fonds adéquats du budget national, ce qui a amené à la suspension du projet pendant 9 mois. Cette question aurait pu être rapidement réglée par la création et la mise en vigueur du Fonds routier, qui aurait fourni une source stable de financement pour l'entretien routier.

5.3 Facteurs généralement assujettis au contrôle de l'agence d'exécution

Le MEAT était l'agence d'exécution du projet (actuellement Ministère des Travaux Publics), mais deux autres ministères devaient aussi mettre en œuvre certaines composantes (Ministères de l'Intérieur et du Transport). Un certain nombre d'agences au sein de l'AE

étaient aussi impliquées. L'une des faiblesses de l'exécution est le manque de coordination entre les différents acteurs gouvernementaux. Comme l'Emprunteur le note également dans son propre rapport d'achèvement, de nombreux problèmes de coordination auraient pu être résolus par la nomination d'un coordinateur de projet. Ce coordinateur a effectivement été nommé sur l'insistance de la Banque, mais n'est pas resté, et l'AE a décidé de ne pas engager une autre personne, mais de confier la coordination du projet à la Direction de la Planification et du Développement (DPD), ce qui a eu pour effet de diluer les actions de coordination du projet. L'AE aurait du créer une unité de coordination appropriée et fiable, comme cela avait été convenu au moment de l'évaluation.

Une autre faiblesse, liée à celle décrite ci-dessus, était le fait qu'un système de gestion financière approprié n'a jamais été établi par l'AE. Il y a eu également des problèmes au niveau de la préparation des indicateurs de performance et des rapports qui allaient au-delà des simples réalisations physiques du projet.

5.4 Coûts et financement

Les coûts totaux du projet étaient estimés à 230 millions de $EU et le montant du prêt proposé était de 130 millions de $EU. A l'achèvement, le coût total du projet avait été réduit à 203 millions de $EU et le prêt à 113 millions de $EU. Ceci représente une réduction de 12 % en moyenne sur le coût original du projet. La répartition entre les principales composantes a également changé. Des changements ont été introduits à l'époque de l'examen à mi-parcours et au cours de la mission qui a eu lieu après la levée de la suspension, mais ils n'étaient pas importants en nature, mis à part la composante AT. En particulier, la composante développement institutionnel a été réduite de 15 % à 5 % du total des fonds du projet. Le coût des composantes réhabilitation et entretien des routes a augmenté d'environ 15 % chacune. Le coût moyen des composantes physiques n'a pas changé de façon significative par rapport à l'évaluation, et l'augmentation vient surtout du fait que d'autres travaux ont été ajoutés. Il n'y a pas eu de prorogation au-delà de la date de clôture du 31 décembre 2002 du projet. Certaines composantes qui n'étaient que partiellement achevées à la clôture du projet, en particulier la réhabilitation des ouvrages d'art, doivent être terminées à l'aide des fonds de l'Etat.

6. Pérennité

6.1 Justification du classement de la pérennité

La pérennité du projet dans son ensemble est incertaine, même si la pérennité des différentes composantes physiques est très probable. Les composantes du projet ont été terminées dans leur majorité et les objectifs partiellement atteints. Des pratiques améliorées d'entretien ont été introduites ; les fonds d'entretien ont été augmenté de façon substantielle, particulièrement depuis l'an 2000 ; plusieurs plans d'action ont été réalisés avec succès ; la concurrence dans l'industrie d'entretien routier est accrue, ce qui semble indiquer une industrie de la construction plus dynamique. Toutefois, la pérennité à long terme du projet dépend essentiellement des actions du Ministère qui sont encore en cours, en particulier la modernisation des opérations et la formation du personnel, la poursuite des actions sur la privatisation des entreprises publiques, et la mise en opération du fonds routier, pour assurer la pérennité du financement de l'entretien routier. Il est donc difficile d'évaluer de façon définitive la probabilité du succès de ces aspects du projet.

7. Performance de la Banque et de l'Emprunteur

Banque

7.1 Opération de prêt

Bien que le rapport d'achèvement mentionne que l'équipe de préparation du projet était trop optimiste sur ce qui pouvait être réalisé, et n'a pas su bien évaluer les risques d'exécution d'une opération si complexe, la performance de la Banque au cours de la préparation est jugée satisfaisante pour les raisons suivantes : (i) les équipes d'identification, de préparation et d'évaluation étaient composées de personnel et de consultants qualifiés, avec la juste combinaison d'expertise (ingénierie, économie, spécialiste de gestion publique) ; (ii) l'équipe connaissait la situation sur le terrain, ayant déjà travaillé en Algérie, et avait identifié et analysé en détails toutes les questions sectorielles clé à résoudre. Les études produites au départ et les composantes physiques identifiées étaient pertinentes et nécessaires pour le pays. Ce très bon travail préparatoire a permis plus tard la mise en œuvre du projet, malgré les difficultés et les retards initiaux, avec très peu de changement dans les composantes physiques et leurs coûts ; (iii) l'équipe d'évaluation a travaillé en collaboration très étroite avec ses homologues du Gouvernement et elle a également utilisé l'expertise locale, et a développé le projet d'une manière très participative.

7.2 Supervision

La performance de la Banque pendant la supervision est jugée insatisfaisante. Il est vrai que cette notation ne permet pas de reconnaître à sa juste valeur l'engagement de l'équipe de supervision de la Banque sur le terrain, qui a continué à superviser le projet au moment où les missions en Algérie étaient limitées ou stoppées, ni sa flexibilité pour s'ajuster fréquemment à un environnement volatile. Cependant, cette notation est donnée surtout parce que les objectifs du projet n'ont pas été revus et ajustés au cours de la revue à mi-parcours et après la mission de « restructuration ».

Il y a eu 17 missions de supervision comprenant les missions d'examen à mi-parcours et de RA sur les six années du projet. Les missions se sont rendues régulièrement et en moyenne deux fois par an en Algérie. La Banque a continué à envoyer des missions même à l'époque de situations très difficiles sur le plan de la sécurité mais la supervision sur le terrain n'a pas été effectuée par le personnel de la Banque pour des raisons de sécurité. Les missions de la Banque se sont limitées à des échanges à Alger avec les différentes directions responsables des composantes du projet. La Banque s'est assurée toutefois les services d'un consultant local (un ingénieur routier senior qui avait été directeur de la Direction des routes) et qui était également un des homologues lors de l'évaluation du projet. Ceci a pu garantir que les visites aux sites du projet se poursuivent et a également assuré la continuité de la supervision, à une époque où de nombreux changements se sont produits au sein des homologues du projet. Cependant, le manque d'harmonie entre la complexité du projet et sa supervision est clair, en particulier entre 1996 et 1998, l'équipe de la Banque ne comprenant souvent qu'un employé de la Banque et un spécialiste technique.

Il y a eu de la continuité au début entre l'évaluation et la supervision, mais l'équipe a changé pour une grande partie de la période de supervision, quand le chef du projet a quitté la

Banque. Toutefois, l'économiste des transports, qui faisait partie de l'équipe de l'évaluation, a continué à être impliqué à plusieurs reprises durant l'exécution du projet (restructuration, quelques missions de supervision, et la mission d'achèvement). La lecture des aide-mémoire et des rapports d'activité révèle qu'il y a eu parfois quelques tensions et un sentiment de coopération limité de la part de l'équipe de contrepartie. Cette situation peut avoir entravé partiellement les communications mais il ne semble pas qu'elle ait influencé l'exécution du projet de manière significative. Les rapports d'avancement du projet se sont avérés satisfaisants. Les comptes rendus de mission étaient complets avec des aide-mémoire et des lettres de suivi approfondis. Les rapports d'activité du projet ont donné des classements de la performance réalistes et cohérents pendant toute la durée de l'exécution. Cependant, l'exécution du projet a mis surtout l'accent sur les composantes du projet, et n'a donc pas suffisamment analysé comment celles-ci influenceraient le résultat du projet, et donc l'atteinte des objectifs de développement du projet.

7.3 Performance globale de la Banque

Dans l'ensemble, la performance de la Banque est jugée satisfaisante. La préparation du projet a été minutieuse et détaillée, la continuité de la supervision a été maintenue en dépit de la situation très difficile sur le plan de la sécurité dans le pays. La Banque a assuré un suivi étroit des composantes physiques du projet et des plans d'action, malgré l'érosion de l'engagement des partenaires locaux aux objectifs de réforme.

Emprunteur

7.4 Préparation :

La performance de l'Emprunteur au cours de la préparation du projet est jugée satisfaisante. Le projet a été développé d'une manière participative avec une étroite participation de personnel technique des équipes de contrepartie et représentants officiels de haut niveau. L'Emprunteur s'est engagé sur une série d'actions et a aidé à développer les mécanismes pour leur mise en œuvre. Il a aussi réalisé lui-même plusieurs études et analyses préparatoires pour faciliter la préparation du projet.

7.5 Performance de l'exécution par le Gouvernement

La performance de l'Emprunteur au niveau de l'exécution est dans l'ensemble jugée insatisfaisante. Cette évaluation tient compte du fait que le projet a fait l'objet d'une suspension pendant une période de temps relativement longue et que diverses missions de supervision ont jugé le projet comme étant insatisfaisant. Des fonds n'ont pas été mis à la disposition du projet, ce qui a donné lieu à des retards et frustrations dans les deux camps. De même, le haut niveau d'engagement indiqué dans la lettre de politique soumise avec le projet ne s'est pas traduit par des réformes sur le terrain. L'établissement du Fonds routier a pris du temps à être approuvé, et il a été par la suite modifié, et n'est toujours pas opérationnel. Toutefois, il y a lieu de rappeler que la situation politique a créé un climat dans lequel il était très difficile de fonctionner efficacement, ce qui a fortement joué en défaveur du projet.

7.6 Agence d'exécution

La performance des agences d'exécution jusqu'à fin 1999 était faible, mais s'est améliorée par la suite. L'AE a pu continuer à réaliser les composantes physiques dans un environnement difficile, les a terminées à temps (à l'exception de certaines mentionnées plus haut) et sans dépasser le budget. De plus, l'AE n'a pas pu bénéficier de l'assistance du personnel de la Banque pendant la suspension du projet et pendant l'arrêt des missions.

Un domaine dans lequel la performance de l'AE était insuffisante était les rapports d'activités du projet. L'incapacité à nommer un coordinateur et de mettre en place un système de gestion financière informatisé et un système de rapport a été un frein tout au long de l'exécution du projet. L'AE prenait également trop de temps pour et les problèmes et difficultés identifiés par les missions de la Banque et portés à l'attention des cadres de haut niveau ont eu besoin de beaucoup de temps pour être résolus.

7.7 Performance globale de l'Emprunteur

En fonction de ce qui précède, la performance de l'Emprunteur est jugée partiellement satisfaisante. La performance de l'Emprunteur a été satisfaisante pendant la préparation du projet et au cours des dernières années d'exécution, mais insatisfaisante au cours de la première moitié de mise en œuvre du projet.

8. Leçons tirées

Les principales leçons tirées de l'exécution du projet sont les suivantes :

Complexité de la conception du projet : Le besoin d'être réaliste et pas trop ambitieux lorsque les projets sont développés dans une situation difficile du pays et dans un environnement extérieur et institutionnel incertain. Il faut tenir compte d'une série d'opérations de décomposition de grands projets en des opérations plus petites et diversifiées telles que des prêts d'AT, des projets d'investissement, des opérations de prêt programmatique, etc. Ce qui semble avoir été le moteur principal de cette opération était le développement institutionnel du Ministère. Mais ceci a été dilué dans une trop grande variété de composantes et d'agences, et dans des fonds du projet presque entièrement alloués aux infrastructures physiques. Ce concept de « décomposition » est probablement plus facile à appliquer aux pays dont le besoin/l'intérêt à des prêts de la Banque sont limités, et permet sûrement de rester engagé dans un secteur qui nécessite assistance sur le long terme, ou lorsque des réformes institutionnelles majeures sont nécessaires.

De plus, un projet ne devrait pas inclure des composantes qui ne sont pas fortement soutenues par l'Emprunteur. Dans le cadre du projet, il semble que cela était le cas de la composante entretien des routes municipales (à réaliser par le Ministère de l'Intérieur). L'engagement effectif sur cette composante aurait du être testé en incluant au moins une condition de mise en vigueur du prêt. Les actions sur lesquelles l'AE n'a qu'un contrôle limité, telles que la privatisation des entrepreneurs publics, influencée par les facteurs externes et internes du marché, ne devraient pas non plus être inclues dans la conception du projet.

Modalités d'exécution. La complexité du projet nécessitait l'implication de plusieurs ministères et de nombreuses agences au cours de l'exécution, et la fonction de coordination

du Ministère lui-même n'était pas suffisante. Des modalités claires de rapport et des incitations positives pour tous ceux qui sont impliqués sont essentielles au cours de l'exécution d'un projet. Les efforts devraient donc porter sur la définition et l'accord sur ces mécanismes. La leçon à tirer ici est que soit le nombre d'agences impliquées (et donc de composantes) doit être réduit, soit un soutien très fort doit être fourni à l'AE, sous la forme d'une unité de coordination, d'un budget, de consultants, etc. pour une bonne exécution du projet. Les mécanismes de coordination doivent être définis dès le départ autant que possible, et utilisés comme conditions de mise en vigueur si nécessaire. Au cours de la mise en œuvre, la Banque doit s'assurer que ces mécanismes qui facilitent l'exécution du projet soient maintenus (tant qu'ils fonctionnent).

Fonctions et outils de contrôle. L'absence d'un système de gestion financière adéquat a rendu difficile l'obtention d'informations fiables sur les décaissements et les fonds du projet. Ceci a créé des difficultés pour la Banque, mais encore plus pour les agences, qui n'arrivaient pas à contrôler les décaissements et le statut des paiements. L'établissement de ce système financier aurait pu être une condition de mise en vigueur ou de décaissement.

Analyse des risques à l'évaluation. Celle-ci était à l'évidence trop superficielle, et même si les risques étaient connus par l'équipe du projet, ils n'ont pas pu être atténués efficacement, ni décrits dans les documents du projet. La leçon à tirer est la nécessité d'une analyse franche des risques, qui devrait faire partie de toute évaluation de projet. De même, les leçons tirées des projets précédents similaires devraient être prises en compte de façon détaillée. Cette honnêteté devrait être récompensée au moment de la préparation du projet et encouragée par la direction et les personnes qui évaluent le projet.

Revue des objectifs à long terme. Au cours de l'exécution du projet, il faudrait revoir les objectifs du projet, sans nécessairement le besoin d'une restructuration majeure. La direction de la Banque devrait aussi suivre de près la supervision du projet, pour s'assurer que les équipes de supervision proposent des solutions et gardent en mémoire l'objectif à long terme du projet de même que les buts à court terme et leur réalisation. L'ajout d'un cadre du projet dans le document d'évaluation du projet, et la préparation d'un plan de mise en œuvre au moment de l'évaluation (ou durant la mission de lancement) auraient pu aider à clairement définir les objectifs, les activités, et les intrants.

Le manque de fonds de contrepartie a fortement influencé la réussite du projet et a créé des retards et des tensions importants. La Banque aurait dû insister davantage dans sa demande qu'un budget approprié soit affecté au secteur pour assurer que le projet soit réalisé de manière efficace et ponctuelle. Une leçon plus générale à tirer de ceci à trait au besoin d'une coordination étroite entre les ministères sectoriels et celui des Finances, également lors de la supervision.

9. Commentaires des partenaires

(a) Emprunteur/agence d'exécution

A compléter.

10. Informations supplémentaires

Sans objet.